

CLÉMENT BERGON
JÉRÔME HOARAU

EXTRAIT OFFERT

BON MANAGER

mode d'emploi !

DEVENEZ LE LEADER
DONT VOS ÉQUIPES ONT BESOIN



PAR LE CRÉATEUR
DE LA BRÈVE DU MANAGER

ET LE CHAMPION DU MONDE
DE MIND MAPPING



diateino

BON MANAGER

mode d'emploi !

Réalisation de la couverture : Dubble Deez Agency.
Images de couverture : © Mathilde Vaccaro ; Bartek Horowski.

© 2023, Diateino, une marque du groupe Guy Trédaniel.

ISBN : 978-2-35456-633-3

Tous droits de reproduction, traduction ou adaptation réservés pour tous pays.

www.diateino.com

contact@diateino.com

 fr.linkedin.com/company/diateino

 [@Diateino](https://twitter.com/Diateino)

CLÉMENT BERGON
JÉRÔME HOARAU

BON MANAGER

mode d'emploi !

DEVEENEZ LE LEADER
DONT VOS ÉQUIPES ONT BESOIN

diateino

Sommaire

<i>Préface</i>	7
<i>Introduction</i>	11

PARTIE 1

D'ABORD, MAÎTRISER LES FONDAMENTAUX

Chapitre 1 – Faisons un état des lieux	19
Chapitre 2 – La casquette de leader	47
Chapitre 3 – La casquette de commandant	73
Chapitre 4 – La casquette de coach	103
Chapitre 5 – Les <i>soft skills</i> (par Jérôme Hoarau)	135

PARTIE 2

À CHAQUE SITUATION SA SOLUTION

Chapitre 1 – Mieux communiquer avec notre équipe	163
Chapitre 2 – Les entretiens	209
Chapitre 3 – Les réunions	235
Chapitre 4 – Les choses moins agréables	257
Chapitre 5 – S'organiser et gagner en efficacité	297
 <i>Conclusion</i>	 331
<i>Pour aller plus loin</i>	333
<i>Table des matières</i>	335

Préface

Si je vous disais tout ce que ce livre peut (et va) vous apporter d'un point de vue managérial, en termes d'idées, d'approches novatrices et inspirantes, ce serait évidemment juste mais aussi profondément incomplet.

Puisqu'il s'agit ici d'un livre traitant de l'art du management, et que cet art est par nature « humain », ce sont des humains exceptionnels qui l'ont écrit dont je voudrais vous parler.

Lorsque j'ai rencontré Clément Bergon pour la première fois, ce qui m'a frappé chez lui c'est la puissance et la sagesse qu'il dégage. En discutant avec lui, du fait de son accessibilité, son humour et sa grande humilité, on a immédiatement envie d'être son ami et de lui donner sa confiance. Et c'est ce qu'il s'est passé pour moi avec Clément, tant sur le plan professionnel que personnel. C'est un ami fidèle, sincère dont on sait pertinemment qu'il sera là quoi qu'il arrive dans notre vie, ce qu'il m'a déjà démontré à plusieurs reprises.

On entend parfois qu'un bon manager ne fait pas de bruit, parce que tout se passe bien ! Je l'ai vérifié maintes fois avec Clément : aussitôt qu'il prend un dossier en main, on est immédiatement en confiance, sécurisé, et lorsque l'on parle de lui, ce sont toujours des éloges.

Ford disait que les deux choses les plus importantes dans une entreprise ne figurent pas au bilan : ce sont sa réputation et ses hommes. Je crois que Clément incarne pleinement cette phrase, car c'est quelqu'un qui, par essence, prend soin des humains qui l'entourent. Il sait générer des environnements sains, inspirer le respect et la confiance tant à ses collaborateurs qu'à ses équipes, et c'est ce qui donne envie d'avancer à toute organisation qui est accompagnée par ses soins.

J'ai également la chance de compter Jérôme Hoarau parmi mes amis. Jérôme a une humanité hors du commun et c'est un fabuleux traducteur des notions de développement personnel et de *soft skills* notamment dans le monde de l'entreprise. Il a cette volonté de faire bouger les choses, d'aider les gens à grandir, et il a un véritable don pour simplifier les concepts – parfois complexes, qu'il rend accessibles, visuels, et mémorables. C'est un véritable champion de la vulgarisation !

Nous avons collaboré sur plusieurs projets, notamment sur le livre *Les gentils aussi méritent de réussir*, et j'admire beaucoup le grand professionnel et l'humain qu'il est. Jérôme est quelqu'un qui incarne pleinement son message, à travers sa volonté de se challenger au quotidien pour grandir. Il participe d'ailleurs régulièrement à des compétitions, où il remporte souvent la victoire... jamais dans une logique de se battre contre l'autre, mais de se dépasser lui-même. C'est une personne que j'aime particulièrement pour son intégrité, sa gentillesse, son immense qualité d'écoute et sa présence apaisante. Vous verrez qu'au travers des lignes que vous allez lire, cela transpirera !

Je connais Clément et Jérôme depuis des années. J'ai collaboré sur différents projets avec chacun individuellement, ce qui me permet de vous dire avec une certitude absolue : je ne connais personne qui soit aussi légitime que ce binôme pour vous aider à comprendre les enjeux du management. Ils sauront sans

aucun doute vous livrer les clés qui feront de vous des leaders d'exception !

C'est un bonheur pour moi que d'entretenir, avec ces deux grands gentils, une belle et solide amitié, qui s'inscrit dans le temps. Car si un lien peut se créer rapidement, une relation se construit petit à petit. Comme un édifice, elle s'érige une pierre après l'autre, en ajoutant jour après jour de petits bouts de confiance, d'ouverture, d'expériences communes et de partages.

Je pense que si on ne donne que la moitié de soi-même, c'est ce que l'on obtient des autres. Pour moi, une relation est comme une graine, elle ne peut pas naître si elle n'est pas « arrosée » correctement. Une relation fleurira si on l'arrose de conscience, si on lui donne du temps, de l'engagement, de l'amour, en s'assurant de maintenir toujours la réciprocité, ainsi qu'une communication juste et saine, et c'est selon moi exactement le rôle d'un manager.

Pendant longtemps, le management s'est focalisé sur la performance, en passant à côté du fait que l'art de manager, d'être un leader, c'est aussi l'art de créer et d'entretenir des relations avec des humains, entre des humains. Un des enjeux du nouveau management est d'adapter ses techniques à cette réalité, et c'est précisément ce que vous proposent Clément et Jérôme à travers ce livre.

Je vous laisse maintenant entre leurs excellentes mains et vous souhaite une très bonne lecture !

Yannick ALAIN

Introduction : pourquoi ce livre ?

Aimeriez-vous être managé par vous ?

Quelle question étrange, n'est-ce pas ? Avez-vous eu un moment d'hésitation face à elle ? Dans ce cas, bravo et merci à vous d'avoir douté, car c'est sans nul doute le signe que vous recherchez de manière constante à vous améliorer. Vous voici donc avec ce livre entre les mains.

Le métier de manager est très probablement le plus beau, le plus passionnant, le plus riche, mais aussi le plus complexe et stressant à exercer au sein d'une entreprise. Que vous fassiez partie du top management, du management intermédiaire ou de proximité, vous voici le garant de résultats que vous n'obtenez pas par vous-même, car ils sont liés à des actions que vous devez faire accomplir par d'autres. Cette situation particulière oblige le manager qui veut progresser à chercher à mieux comprendre le fonctionnement des autres et à devenir progressivement, consciemment ou inconsciemment, un expert du fonctionnement de l'esprit humain. Nombre d'excellents managers ont grandi dans leur posture, non pas sur les bancs de l'école, mais en relevant les défis quotidiens de la gestion de leur équipe.

Lorsque j'exerçais moi-même la fonction de manager, j'avais eu la grande chance de devoir suivre des formations internes très pertinentes dès le début puis tout au long de ma carrière. Cependant, j'étais surpris de certaines incohérences et zones de flou entre ce qui pouvait être enseigné d'un côté et ce qui était considéré et mis en pratique de l'autre. Par exemple, lors de mes entretiens pour évoluer vers ce poste, j'avais posé exactement la même question à tous mes interlocuteurs : « Quel est, selon vous, le rôle premier d'un manager ? », chacun d'eux me donna une réponse différente. Comment un poste présentant tant d'enjeux peut-il être perçu de manière si différente d'une personne à l'autre ? Loin de moi l'idée de jeter la pierre à cette entreprise pour laquelle j'ai beaucoup de reconnaissance, car ce constat de flou est très général. Amusez-vous à poser la même question aux managers ou dirigeants que vous connaissez et observez les disparités de réponses.

C'est donc à cette époque que, comme beaucoup de managers, j'ai commencé à creuser la question et à me documenter, pour mieux comprendre les rouages de ce métier. Or, un constat revenait encore et encore : l'importance fondamentale de maîtriser les outils de coaching. Ça y est, j'avais mis le doigt dans l'engrenage ! Chacune de mes lectures me poussait à vouloir en savoir encore plus. C'est ainsi que je pris la décision de plonger dans le grand bain et de me former à différents modèles d'accompagnement. C'était un peu comme si les pièces du puzzle s'emboîtaient progressivement dans mon esprit jusqu'à dessiner enfin une vision globale du tableau. Il me fallait maintenant la partager pour la mettre à l'épreuve.

Ma société était née, je commençais ainsi à coacher des managers et dirigeants et à donner mes premières conférences. Les retours étaient les mêmes, un gain de clarté sur la fonction et la posture managériale. Un de ces retours me marqua plus que les

autres. Nous étions à l'issue d'une conférence que j'avais donnée dans une grande entreprise française. Un manager qui y assistait vint pour échanger à la fin et me remercia en me disant que ma présentation lui avait permis de prendre de la hauteur et de lui donner des clés pratiques, un peu comme un « mode d'emploi ». Qu'avait-il dit ? Un mode d'emploi ? Quelle idée géniale ! Et si j'arrivais à créer un mode d'emploi pour les managers ? Le hasard faisant bien les choses, mon ami Yannick Alain, qui nous a fait le plaisir et l'honneur d'écrire la préface de ce livre, me demanda, peu de temps après cette conférence, si j'accepterais de répondre en vidéo à une question qui avait été posée par un de ses abonnés sur YouTube. J'acceptai le défi : je me dis que ce serait tout d'abord un exercice intéressant de me mettre face à la caméra et, deuxièmement, que ce serait un excellent moyen de challenger mon message à plus large échelle. Cette première vidéo rencontra un certain succès, et c'est ainsi que ma chaîne YouTube, « La Brève du manager », naquit.

Bien sûr, l'idée d'écrire un livre avait déjà germé dans mon esprit, mais des années plus tard, elle restait là, à l'état de jeune pousse, me retranchant derrière le prétexte de journées bien remplies entre coachings, animations de formations et de conférences, et la création de contenu vidéo YouTube. Ce fut sans compter sur ce coup de fil des éditions Diateino, qui me réveilla de cette douce torpeur en me demandant si j'avais prévu d'écrire un livre. Comme me le répète avec beaucoup d'humour Serge, un très bon ami : « Si tu es face à un grand canard blanc, c'est que c'est un cygne ! » Je saisis donc ce signe à la volée. Cependant, en réfléchissant à comment construire cet ouvrage, il manquait quelque chose d'évident : une approche visuelle qui permettrait de clarifier encore plus le message pour aider à mieux le comprendre, l'intégrer et le mémoriser. Or, je connaissais le maître en la matière, un expert des sports du cerveau, Jérôme Hoarau, champion du monde de *mind mapping*,

vice-champion du Royaume-Uni de lecture rapide, coorganisateur des championnats du monde de *mind mapping* et de lecture rapide, grand spécialiste des *soft skills*¹ et déjà auteur de plusieurs ouvrages. Je pris donc, fébrile, mon téléphone pour lui demander s'il accepterait de se lancer dans cette aventure avec moi. Je vous laisse imaginer ma joie lorsqu'il accepta de réaliser les différentes *mind maps* qui ornent ce livre ainsi qu'un chapitre complet sur les *soft skills*, des compétences essentielles qui sont au cœur de l'évolution des entreprises et des métiers d'aujourd'hui et de demain.

Cet ouvrage se divise en deux grandes parties :

La première partie a pour vocation de maîtriser les fondamentaux du management, autrement dit de comprendre ce qu'est un management efficace, ainsi que les différentes postures que le manager sera amené à employer en fonction des situations. Il s'agit surtout de prendre conscience de ses propres *soft skills* ainsi que de celles de son équipe, pour gagner en clarté dans la qualité de sa pratique. Cette partie est la plus importante et pourrait se suffire à elle seule.

La seconde partie a pour objet de vous apporter des réponses plus spécifiques pour gérer des situations particulières. Ce sont des « mini-modes d'emploi » qui viennent compléter le gros mode d'emploi de la partie 1.

Chaque chapitre sera conclu par une *mind map* de synthèse réalisée par Jérôme, pour vous aider à mieux le mémoriser sur l'instant et afin de vous remémorer, plus tard, l'ensemble des points importants en un seul coup d'œil et ainsi gagner un temps précieux.

1. Compétences comportementales.

Nous espérons donc, Jérôme et moi-même, que vous éprouverez autant de plaisir à lire ces pages que nous en avons eu à les écrire. Bien plus encore, nous souhaitons que vous y trouviez de la valeur, en vous aidant à prendre de la hauteur sur la pratique de ce magnifique métier qu'est celui de manager, afin de gagner en efficience, en sérénité et de remettre du sens derrière le mot « croissance ».

PARTIE 1

D'ABORD, MAÎTRISER LES FONDAMENTAUX

CHAPITRE 1

FAISONS UN ÉTAT DES LIEUX

Comme nous le répétait inlassablement un de nos entraîneurs de rugby dans ma jeunesse : « Revenez toujours aux fondamentaux, les gars ! Avant de vouloir faire une chistera, commencez par apprendre à faire une passe. » Des années plus tard, je suis étonné de voir à quel point cette phrase énoncée avec l'accent rugueux du Sud-Ouest me revient régulièrement, tel un écho. Je constate chaque jour auprès des entreprises que j'accompagne que les problèmes managériaux rencontrés sont, dans la très large majorité des cas, dus à un manque de maîtrise de ces fameux fondamentaux et parfois même à une méconnaissance totale de ceux-ci.

1. Un constat surprenant

Faisons un bref état des lieux, si vous le voulez bien. En France, près d'un manager sur deux n'a reçu aucune formation en management¹. Parallèlement, nombre d'entre eux s'inquiètent des répercussions de ce manque de préparation. Par exemple, 87 % des managers pensent ne pas avoir les compétences nécessaires pour savoir identifier et gérer les situations de stress au travail². En outre, la plupart des personnes qui évoluent vers des fonctions managériales le font, car elles ont été excellentes dans un poste et il est donc apparu naturel de les promouvoir vers plus de responsabilités. Cependant, être manager ne consiste plus du tout à savoir faire, mais à savoir « faire faire ». Donc, le savoir-faire opérationnel développé auparavant est certes la cause de la promotion, cependant il ne représente plus la compétence majeure nécessaire à cette nouvelle fonction. C'est même la moins importante de toutes !

Le manager fraîchement promu va devoir rapidement devenir un expert en communication, en psychologie, en pédagogie, en coaching, en gestion de conflits, en cohésion d'équipe, en organisation, etc. Bref, en leadership.

Imaginez si l'on vous présentait les choses ainsi : « Votre mission, si vous l'acceptez, est de prendre les rênes d'un des postes les plus sensibles et les plus techniques de l'entreprise. Pour savoir comment y parvenir... Débrouillez-vous comme vous pourrez. Allez, bonne chance ! Ce message s'autodétruit dans cinq secondes. »

1. Enquête Cadreo menée du 24 avril 2019 au 15 mai 2019 auprès de 2 930 salariés en France.

2. Questionnaire administré en ligne auprès des inscrits à Cadremploi du 5 au 7 juin 2019, 1 123 répondants.

Dit comme ça, peut-être que certains rechigneraient un peu plus à accepter une telle promotion, n'est-ce pas ? Pourtant, en substance, c'est ce que font beaucoup d'entreprises. Attention, loin de moi l'idée de considérer cette mission comme impossible, mais force est de constater que cette étrange habitude de ne pas, ou peu, former les managers est assez surprenante. Nous trouverions d'ailleurs complètement illogique de mettre quelqu'un à n'importe quel autre poste dans une entreprise sans qu'il ait été formé un tant soit peu au préalable. Par exemple, je dois admettre que mes connaissances et compétences en mécanique sont plus que limitées. Changer un pneu, ou refaire le niveau du liquide lave-glace, passe encore, mais pas grand-chose de plus. Sachant cela, accepteriez-vous de me confier les réparations de votre voiture ?

Les conséquences de ce mode de fonctionnement parlent d'elles-mêmes. Regardons tout d'abord l'impact côté salariés. Une enquête réalisée régulièrement par l'institut Gallup³ est souvent citée en référence. Selon la mouture de 2021, les salariés français feraient partie des moins engagés au monde dans leur travail, avec seulement 7 % qui seraient pleinement impliqués, ce qui est trois fois moins que la moyenne mondiale, sept fois moins que la moyenne nord-américaine et au niveau européen, nous serions avant-derniers juste devant l'Italie qui est à 5 % (la moyenne en Europe étant de 11 %). Mais attention de ne pas tomber dans le piège de l'interprétation de comptoir de ces chiffres, car ils ne veulent absolument pas dire que les Français sont plus paresseux que les autres. Par exemple, si je vous dis que les Japonais obtiennent un score de 5 % dans cette même enquête, alors qu'ils ont l'image de travailleurs acharnés, cela nous montre bien qu'il faut approfondir le sujet.

3. « Gallup State of the Global Workplace ».

Regardons pour cela les affirmations soumises aux sondés, sur lesquelles ce fameux « engagement » est évalué :

1. Je sais ce qu'on attend de moi au travail.
2. J'ai le matériel et l'équipement dont j'ai besoin pour bien effectuer mon travail.
3. Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.
4. Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail.
5. Mon superviseur, ou quelqu'un au travail, semble se soucier de moi en tant que personne.
6. Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement.
7. Au travail, mes opinions semblent compter.
8. La mission ou le but de mon entreprise me fait sentir que mon travail est important.
9. Mes associés ou collègues s'engagent à effectuer un travail de qualité.
10. J'ai un meilleur ami au travail.
11. Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès.
12. Au cours de la dernière année, j'ai eu l'occasion d'apprendre et de grandir au travail.

Vous l'aurez bien compris, ce qui est réellement évalué au sein de cette enquête, c'est la capacité des entreprises à donner du sens au travail réalisé, à mettre en œuvre les meilleures conditions pour que les employés s'épanouissent et progressent dans leur milieu professionnel. Donc, la qualité du management.

Et c'est là que le bât blesse, car cela voudrait tout simplement dire que les entreprises françaises font partie des plus mauvaises au monde pour mettre en place les bases nécessaires et essentielles à un management de qualité.

D'ailleurs, dans cette même enquête, en 2013⁴, ce point avait été clairement soulevé et montrait que 70 % de la variation de l'engagement est imputable aux managers, 50 % des salariés ont un jour quitté leur travail pour se libérer de leur manager et, enfin, que les employés les plus engagés sont ceux qui ont des managers ouverts et abordables.

Bon, reprenons notre souffle et vérifions si ce constat est un peu plus reluisant côté managers... Eh bien, que nenni.

En 2019, une étude mondiale réalisée par le Boston Consulting Group et Ipsos⁵ menée auprès de cinq mille employés et managers dans cinq pays – la Chine, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis – nous faisait déjà apparaître le triste constat que, dans les pays occidentaux, seul un employé sur dix évoque le souhait de devenir manager et que seuls 37 % des managers souhaitaient le rester. Et malheureusement, sur ces cinq pays, ce sont les managers français qui sont les plus concernés par ce désamour, avec 85 % d'entre eux qui trouvent que leur métier est plus compliqué qu'auparavant, contre 81 % pour la moyenne occidentale. Ils se sentaient aussi plus débordés (78 % *vs* 71 %), plus stressés (74 % *vs* 69 %) et plus démotivés (59 % *vs* 52 %).

Mais rassurons-nous : les solutions existent ! Et elles sont même connues depuis très longtemps. Le seul problème, c'est que les vieilles habitudes ont la dent dure, car vous le savez bien : « On a toujours fait comme ça ! » Or, l'inconvénient de cette phrase sclérosante trop souvent répétée en entreprise, c'est que pendant que nous continuons à faire pareil, les autres, eux, avancent.

4. Steve CRABTREE, « Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work », *News Gallup*, 8 octobre 2013.

5. Étude menée entre le 14 juin et le 15 juillet 2019 sur un échantillon représentatif de 5 000 personnes dans 5 pays (Chine, France, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne).

Et si, par exemple, un des rôles majeurs du manager était de contribuer à ce que ses équipes soient plus épanouies et plus heureuses ? L'idée vous semble farfelue ? Pourtant, selon une étude bien connue réalisée conjointement par Harvard et le MIT en 2018⁶, être heureux au travail rend 31 % plus productif, deux fois moins malade, six fois moins absent et 55 % plus créatif. Mais attention, le bonheur au travail n'a rien à voir avec le nombre de baby-foot dans les salles de pause ni avec la fréquence des soirées afterwork. En effet, selon cette même étude : « Le bonheur des salariés passe d'abord et avant tout par la possibilité de se consacrer à un métier intéressant, qui offre des perspectives et que l'on peut exercer dans de bonnes conditions ; non par un folklore ostentatoire prônant une conception normative du bonheur. » Donc, oui, un des rôles primordiaux du manager est de contribuer à créer un environnement favorisant l'épanouissement professionnel, car un salarié plus épanoui dans son poste est tout simplement plus productif.

2. Le bonheur et la motivation

Quelle est la recette du bonheur ? Loin de moi l'idée de vous apporter ici la seule et unique réponse à cette question. Cependant, il existe un axe de réflexion très intéressant à étudier, pouvant être directement mis en corrélation avec les facteurs connus de la motivation. En effet, plusieurs approches philosophiques, remontant à Aristote et Épicure, font état de deux grandes familles de bonheur, reprises en psychologie : le bonheur hédonique et le bonheur eudémonique.

6. Kim CAMERON, Carlos MORA et al., «Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness», *The Journal of Behavioral Applied Sciences*, vol. 47, n° 3, 2011, p. 266-308.

Le bonheur hédonique

Nous pourrions le définir comme le bonheur que l'on conditionne au fait d'atteindre ou d'obtenir quelque chose, donc au plaisir de satisfaire un désir : « Si j'obtiens cette promotion, alors je serai heureux », « si je trouve l'amour de ma vie, alors je serai heureux », « si j'achète cette nouvelle voiture, alors je serai heureux », etc.

Or, en pratique, que va-t-il se passer ? Tant que nous n'avons pas obtenu ou atteint l'objet de notre convoitise, nous allons nous sentir stimulé, motivé. Puis, si le délai pour y parvenir nous apparaît trop long, nous commencerons à nous sentir frustré. Mais imaginons une situation où tout se passe bien pour nous. Nous réussissons à obtenir ce que nous souhaitons, par exemple, acquérir la voiture de nos rêves. Dans un premier temps, nous serons content, puis au fur et à mesure, ce véhicule qui nous mettait tant d'étoiles dans les yeux deviendra simplement une voiture, puis une bagnole. Il en est de même avec votre dernière augmentation de salaire, n'est-ce pas ? Au début, vous avez été content, puis cela a duré deux ou trois mois et, enfin, ce nouveau nombre en bas de la fiche de paie est simplement devenu « votre salaire ».

En bref, le bonheur hédonique présente l'intérêt d'être un puissant moteur de passage à l'action, mais le revers de la médaille réside dans son aspect éphémère. Il n'est donc pas celui qui contribue à un bonheur durable. Le piège, c'est que la plupart des personnes focalisent leur conception du bonheur sur ce seul levier, alors qu'il est bien moins efficace que le second type de bonheur : le bonheur eudémonique.

Le bonheur eudémonique

Il s'agit ici d'un bonheur autodéterminé (qui vient de nous-même) provenant d'un sentiment de croissance personnelle ou

de contribution à quelque chose qui fait sens pour nous. On pourrait donc dire que le bonheur eudémonique comprend lui-même deux types de bonheur, premièrement, le «bonheur de croissance», c'est-à-dire la sensation de progresser, de nous améliorer dans un ou plusieurs domaines de vie. Et deuxièmement, le «bonheur de contribution», autrement dit le sentiment de contribuer à quelque chose qui fait sens pour nous. En effet, nous sentir utile au sein de notre «tribu» est un besoin instinctif fondamental qui se cache depuis des millions d'années au sein de notre système limbique. En outre, si nous commençons à nous sentir inutile, ou si ce que nous faisons ne présente aucun sens pour nous, le risque est de nous voir glisser progressivement vers la démotivation, pouvant aller jusqu'à la dépression. En revanche, réussir à nourrir ces sentiments de croissance et de contribution sera le moyen le plus efficace pour générer en nous un bonheur durable.

Maintenant, si je vous disais que cela fait plus de cinquante ans que de nombreuses études s'intéressant au domaine de la motivation ne font que valider cette approche du bonheur hédonique et eudémonique. La bonne nouvelle, c'est que réussir à nous motiver ou à motiver nos équipes est par conséquent bien plus simple qu'il n'y paraît. Alors, comment fonctionne la motivation ?

Tout d'abord, je vous conseille fortement de lire le livre de Daniel Pink, *La Vérité sur ce qui nous motive*⁷, qui vous permettra d'aller bien plus loin sur ce sujet que les quelques lignes qui suivront. Maintenant, en substance, qu'est-il important de retenir ?

La motivation

Quoi de mieux pour comprendre la motivation que de commencer en observant les personnes qui excellent dans leurs

7. Daniel PINK, *La Vérité sur ce qui nous motive*, Flammarion, 2016.

domaines ? Prenons par exemple les meilleurs des meilleurs, qu'ils soient champions sportifs, grands dirigeants d'entreprises, prix Nobel, etc. D'après vous, qu'est-ce qui les a poussés à atteindre un tel niveau ?

Pourriez-vous, par exemple, vous attendre à l'interview suivante d'un champion du monde à l'issue de sa performance ?

« Michel, vous venez de battre le record du monde, bravo pour cet incroyable exploit ! Pouvez-vous nous dire quel est le secret de votre motivation ?

— Euh, oui, je l'ai fait parce que mon patron me l'a demandé. »

Peu crédible, n'est-ce pas ? Et la raison est très simple : s'ils sont devenus les meilleurs, c'est parce qu'ils l'ont voulu ! En effet, l'excellence est automotivée.

Et là, peut-être me voyez-vous venir avec mes gros sabots. Si l'excellence est automotivée, sans doute est-ce parce qu'elle stimule le levier du bonheur eudémonique ? Bingo !

Mais attention, ne tirons pas de conclusions trop hâtives et ne jetons pas le bonheur hédonique à la poubelle, car il a aussi son rôle à jouer dans la motivation.

En pratique, il existe deux grands types de motivation. Premièrement, celle qui vient de l'intérieur, de nous-même et qui est donc automotivée. C'est la fameuse motivation qui peut mener à l'excellence et que l'on appelle la « motivation intrinsèque ». Et, d'un autre côté, la motivation qui vient de l'extérieur, quand une personne ou des circonstances nous poussent à réaliser une tâche, soit en utilisant le levier d'une récompense, soit par la pression d'une punition. Nous parlerons ici de « motivation extrinsèque », plus communément appelée « la carotte et le bâton ».

Qu'il s'agisse par exemple de réaliser une mission pour obtenir une prime, ou de respecter les délais pour compléter notre

déclaration de revenus afin de ne pas payer de majoration, nous parlons bien ici de motivations extrinsèques... Sauf si, bien sûr, vous éprouvez un plaisir particulier à remplir votre fiche d'imposition. Or, beaucoup d'entreprises ont tendance à préférer, par habitude, l'utilisation de la motivation extrinsèque, alors même qu'elle est de loin la moins efficace des deux, si l'on souhaite générer une véritable implication de nos équipes à court, moyen et long termes.

Afin de mieux comprendre d'où provient cette différence, allons faire un tour dans notre cerveau. La carotte et le bâton ont tendance à stimuler de manière plus importante les circuits de la récompense. La résultante, c'est que cette stimulation provoque en chacun de nous un comportement similaire à celui de l'addiction, c'est-à-dire rechercher le moyen le plus simple, direct et rapide pour recevoir notre dose de sécrétion de dopamine (neurotransmetteur communément appelé « hormone du bonheur ») : « Vite, je veux ma récompense » ou « Vite, je veux éviter la douleur ». Alors, peut-être seriez-vous tenté de me dire que si un de nos collaborateurs fait rapidement ce qu'on lui demande, c'est plutôt une bonne chose. La réponse est oui, mais seulement dans certains cas précis, car le revers de la médaille, c'est que cette stimulation des circuits de la récompense tend à réduire notre capacité de créativité et nous incite à faire au plus vite et au plus simple, à raisonner à court terme et parfois même à tricher pour avoir rapidement notre dose de récompense. Et pour couronner le tout, nous aurons progressivement besoin de voir notre dose de récompense (ou de contrainte) augmenter pour continuer à maintenir un niveau de motivation suffisant.

Alors, comment utiliser à bon escient cette motivation extrinsèque ? C'est très simple : ce sera le levier de motivation le plus efficace pour les tâches dites « algorithmiques », autrement dit, toutes les tâches rébarbatives, répétitives, fastidieuses,

machinales, en bref, ennuyeuses et ne nous demandant pas de réfléchir beaucoup.

Prenons un exemple. Imaginez que je vous demande de planter cinq cents clous à la chaîne dans la journée. Est-ce que cela vous motive ? Non ?

Bon, d'accord, et si je vous donne 1 000 euros pour le faire ? Peut-être que vous serez maintenant motivé. Très bien, et si je vous sollicite régulièrement pour cette même tâche, il y a de fortes chances qu'au bout d'un moment vous en ayez marre et que vous refusiez. Il me suffit donc d'augmenter la dose... Et pour 2 000 euros, vous acceptez ?

En bref, la carotte a permis de motiver à la tâche algorithmique, mais au bout d'un moment, une accoutumance s'est installée, je dois donc proposer une récompense plus importante.

Maintenant, qu'en est-il pour les autres types de tâches, beaucoup plus complexes, nous demandant de la réflexion, de l'implication personnelle, de la créativité et que l'on appelle les « tâches heuristiques » ? Vu que la carotte et le bâton réduisent notre capacité d'analyse et favorisent le raisonnement à court terme, vous aurez évidemment compris que ce levier sera à éviter ici. En effet, pour générer une implication personnelle, la motivation la plus efficace sera celle qui vient de l'intérieur et donc la motivation intrinsèque, qui est liée au bonheur eudémonique.

Voici donc les trois ingrédients nécessaires pour stimuler cette motivation : identification au projet, autonomie et amélioration de la maîtrise.

- **Identification au projet** : c'est avoir la sensation que nous avons un rôle important à jouer dans un projet qui fait sens pour nous, qu'il soit professionnel ou personnel. Il peut s'agir de quelque chose que nous avons envie de faire par

nous-même, ou encore une tâche qui nous est demandée, pour laquelle nous avons un certain intérêt et envers laquelle nous nous sentons engagé, notamment grâce aux deux ingrédients suivants.

- **Autonomie** : sensation que nous avons un degré de liberté suffisant (pas obligatoirement total), pour agir comme nous le souhaitons, proposer et mettre en œuvre nos propres solutions.
- **Maîtrise** : sensation que la tâche à accomplir nous permet de nous améliorer, de progresser dans un domaine de compétence qui nous intéresse.

Et la magie, c'est qu'en combinant ces trois ingrédients, c'est la réalisation de la tâche en elle-même ainsi que notre sensation de progresser qui y est liée qui sont ressenties comme des récompenses. Cette tâche n'est donc plus vécue comme une contrainte, mais comme une source d'épanouissement. Voilà la raison pour laquelle ce mécanisme favorisera la mise en place d'une autodiscipline pouvant mener sur le chemin de l'excellence.

Vous aurez sans nul doute remarqué le lien direct avec les ingrédients du bonheur hédonique : la croissance (autonomie et maîtrise) et la contribution (identification au projet). Eh oui, CQFD.

D'ailleurs, nous verrons un peu plus tard dans ce livre que l'utilisation de la motivation intrinsèque peut multiplier par dix l'implication de vos collaborateurs. Que diriez-vous d'avoir des équipes dix fois plus engagées ? Tentant, n'est-ce pas ?

Bon, maintenant que nous savons que la motivation extrinsèque est le meilleur levier pour les tâches algorithmiques et que la motivation intrinsèque doit être à favoriser pour les tâches heuristiques, regardons les répercussions que tout cela peut avoir en entreprise.

3. Le manager idéal

Selon Chan Kim et Renée Mauborgne⁸, enseignants et chercheurs à l'INSEAD et créateurs du concept de la « stratégie de l'Océan bleu », utiliser cette stratégie d'analyse permet d'identifier, au sein des organisations, les tâches à éliminer, celles à réduire et celles à accroître. Ils ont donc appliqué cette méthodologie pour étudier les différentes actions réalisées par les managers, qu'ils soient de proximité, intermédiaires ou top managers. Ce travail leur a permis de déterminer, d'une part, à quoi ressemble le profil de leadership actuel, très ancré dans les entreprises, centré avant tout sur le contrôle et la sécurité. Dans ce profil de fonctionnement, les managers passent l'essentiel de leur temps à vérifier, revérifier, exiger, faire maintes réunions et n'attribuent que peu de moments à coacher leurs équipes, les autonomiser et les impliquer dans la stratégie d'entreprise. Le hic, c'est que le profil de leadership idéal, celui vers lequel nous devrions tendre, fait... l'exact opposé ! Il se centre avant tout sur la libération des talents, le coaching des équipes, leur autonomisation et passe un temps minimum et optimisé sur les tâches de contrôle et en réunion. En résumé, dans la plupart des entreprises, la posture managériale est tout simplement le contraire de ce qu'elle devrait être.

Un des exemples les plus marquants de cette prise de conscience fut celui du géant Google. Ce qui est par ailleurs amusant avec cette histoire, c'est que leurs découvertes les ont amenés à faire l'exact opposé de ce qu'ils avaient initialement prévu. Dans son livre *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*⁹, Laszlo Bock, un ancien responsable des ressources humaines de Google, raconte qu'en 2002, les

8. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/leadership-canvas/>.

9. Laszlo BOCK, *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, Hodder & Stoughton General Division, 2015.

fondeurs de la société, séduits par les idées novatrices de l'entreprise dite libérée, ont décidé de tenter l'aventure de se passer de managers. Cependant, en moins de deux mois, ils ont dû fait marche arrière, les résultats n'étant pas concluants. Mais vous imaginez bien qu'ils n'en sont pas restés là. Convaincus de leur idée première que les managers n'avaient pas autant d'importance que nous pouvions le penser, ils ont mis en place une grande étude interne qui portait le nom très symbolique de «Project Oxygen^{10, 11, 12, 13}». Ils ont donc réuni une équipe de chercheurs, qui s'est mise à analyser un grand nombre de données internes afin de répondre à deux questions fondamentales :

1. Les managers sont-ils importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?
2. Et si chaque employé de Google avait un bon manager, que se passerait-il ?

Les résultats furent sans appel. Oui, les managers jouent bel et bien un rôle majeur dans l'entreprise, mais les résultats ont aussi montré que les meilleurs managers présentaient un certain nombre de qualités essentielles dans leur savoir-faire et leur savoir-être managériaux. Les chercheurs de Google ont par conséquent cherché à modéliser ces comportements de managers d'excellence, afin de pouvoir dessiner un profil type du manager parfait, celui qui permet d'améliorer à la fois le bien-être des collaborateurs, leur implication et leur efficacité, donc les résultats

10. David A. GARVIN, «How Google Sold its Engineers on Management», *Harvard Business Review*, décembre 2013.

11. «What Google's Project Oxygen Reveals about Good Managers», *Working Capital Review*, juillet 2019.

12. Melissa HARRELL et Lauren BARBATO, «Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen», *re:Work*, 27 février 2018.

13. Sur la chaîne YouTube Google Partners: «Academy on Air: Project Oxygen: Why Managers Matter», 2 février 2017.

de l'entreprise. À l'origine, huit comportements avaient été identifiés, puis les comportements 3 et 6 ont été réactualisés et les 9 et 10 ont été rajoutés.

Voici donc les dix comportements du « manager idéal » selon le projet Oxygen :

Comportement n° 1 : Le manager idéal est avant tout un bon coach

Si ce critère est placé en pole position, ce n'est pas un hasard, c'est tout simplement parce qu'il est le plus important de tous ! En effet, accompagner son équipe à développer ses compétences et son autonomie, cela s'appelle tout simplement du coaching¹⁴. Or, pour y parvenir, même si nous pouvons instinctivement réussir à développer certaines méthodes, cela devient beaucoup plus simple si nous connaissons et maîtrisons les techniques d'accompagnement.

Comportement n° 2 : Le manager idéal développe la proactivité et l'autonomie de l'équipe et ne fait pas de micro-management¹⁵

En bref, un bon manager est avant tout un maître dans l'art de la délégation pour aider ses équipes à accroître leur confiance en elles-mêmes et envers leurs compétences, et il ne perd pas de temps à surcontrôler les détails.

14. Méthode d'accompagnement d'une personne ou d'une équipe afin de développer leurs compétences, atteindre leurs objectifs ou résoudre leurs problèmes.

15. Attitude managériale consistant en une surveillance et un contrôle excessivement détaillé des actions de ses collaborateurs.

Comportement n° 3 : Le manager idéal crée un environnement d'équipe inclusif, montre son intérêt et se sent concerné par la réussite et le bien-être de chacun

Notre manager idéal a donc à cœur de générer de la cohésion (les adeptes du « diviser pour mieux régner » sont donc priés de prendre leur retraite), il valorise les résultats et il s'intéresse sincèrement à chacun de ses collaborateurs.

Comportement n° 4 : Le manager idéal est productif et orienté vers les résultats

Connaissez-vous des personnes qui ont la fâcheuse tendance à se focaliser sur le petit quelque chose qui ne va pas ? Imaginez par exemple que vous passiez la tondeuse sur un terrain de mille mètres carrés. Mais ô malheur, vous avez oublié de mettre un coup de coupe-bordure autour d'un arbuste. Comment vous sentiriez-vous si l'on vous aboyait dessus pour l'oubli de cette zone représentant environ 0,001 % du travail effectué ? Ainsi, le manager idéal fera l'exact opposé de l'aboyeur, les problèmes ne l'intéressent pas, il n'a pas de temps ni d'énergie à perdre avec cela. Seuls comptent les résultats et l'autonomisation. Je vous laisse deviner ce qu'aurait dit le manager idéal à la place de l'aboyeur... Mais si vous souhaitez un indice, cela passe par la valorisation de ce qui est fait et l'utilisation d'un questionnaire calibré, afin d'aider l'autre à penser par lui-même et à trouver ses propres solutions.

Comportement n° 5 : Le manager idéal est un bon communicant, il possède de bonnes qualités d'écoute et partage les informations

Maîtriser l'art de la communication est en effet un des outils les plus importants du manager, la « mécommunication » étant l'une des premières sources de tensions et de conflits. De plus, comment générer de l'identification au projet de l'entreprise si celui-ci n'est pas transmis ?

Comportement n° 6 : Le manager idéal soutient le développement de carrière de ses collaborateurs et discute des performances

Le manager idéal est un maître dans l'art du feed-back pour inciter son équipe à progresser. Il sait reconnaître les qualités de chacun pour les accompagner et les soutenir dans leurs projets d'évolution de carrière.

Comportement n° 7 : Le manager idéal apporte une vision et une stratégie claire à son équipe

Imaginez un matelot questionnant son capitaine :

« Mon capitaine, où allons-nous ? »

— Je ne sais pas.

— Quel est le cap pour Jeunsépa ?

— On verra bien, matelot.

— Demande autorisation de quitter le navire, mon capitaine ! »

Comportement n° 8 : Le manager idéal possède des compétences techniques clés pour aider et conseiller son équipe

Nous avons vu qu'en général, maîtriser les compétences techniques de postes à encadrer est très souvent une des raisons qui mènent à une promotion vers un poste de manager. Cependant, Google a constaté que ce point est tout simplement le moins important de toutes les compétences du manager. Il n'est pas obligatoire, étant donné que savoir faire et savoir-faire faire sont deux choses distinctes. Vous en doutez ? Pensez-vous que Henry Ford savait fabriquer une voiture, ou qu'un chef d'orchestre sait jouer de tous les instruments ?

Comportement n° 9 : Le manager idéal collabore au projet global de l'entreprise

En effet, pour qu'un manager puisse impliquer ses équipes, il doit lui-même être engagé et se sentir impliqué par sa hiérarchie au projet de l'entreprise.

Comportement n° 10 : Le manager idéal a une forte capacité de prise de décision

Car un manager qui paraît indécis et n'ose pas se mouiller perdra vite en crédibilité.

Vous connaissez maintenant le portrait-robot du manager idéal émanant du projet Oxygen de Google, et je suis certain que vous avez pu constater le parallèle exact avec les conclusions des travaux de Chan Kim et Renée Mauborgne. Vous aurez pu aussi voir que cela correspond à ce que nous avons abordé

sur le bonheur et la motivation. Cela fait maintenant près d'un demi-siècle que les preuves allant dans ce sens s'accumulent. J'aimerais donc vous faire une proposition : et si nous commençons ensemble à faire bouger les choses ? Et si nous faisons en sorte que ce lieu, qu'est le travail, où nous passons une grande partie de notre vie, soit source de satisfaction et d'épanouissement pour que cet épanouissement soit lui-même une source de croissance à la fois personnelle et pour les entreprises ?

Si l'aventure vous tente (et je présuppose que c'est le cas, puisque vous avez ce livre entre vos mains), je vous propose de prendre quelques instants d'introspection. Si je vous demandais de fermer les yeux et d'imaginer votre équipe de rêve, votre *dream team*, quelles seraient les qualités de ces personnes extraordinaires qui la composent ?

À peu de choses près, je suis certain que vous me diriez qu'ils sont proactifs, efficaces, engagés, positifs, constructifs, orientés vers les solutions, autonomes, ont une excellente maîtrise dans leur domaine, ont l'esprit d'équipe, etc.

Peut-être avez-vous déjà cette équipe-là et, dans ce cas, bravo. Ou peut-être êtes-vous encore sur le chemin pour y parvenir et donc bravo aussi. Si ce n'est pas le cas, comment faire pour tendre vers cet idéal ?

Voici donc une autre piste de réflexion : quel est selon vous le seul vrai rôle d'un manager ?

Peut-être seriez-vous tenté de me répondre qu'un manager a de nombreux rôles et qu'il est compliqué de les résumer à un seul... Et, sincèrement, il y a quelques années j'aurais sûrement répondu la même chose. J'aurais même pu faire mon bon élève en vous citant les cinq rôles du manager d'Henri Fayol : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ou encore le fameux PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler. Et

si j'avais cherché à entrer dans les détails, j'aurais pu vous dire des choses comme : inspirer, motiver, communiquer, gérer les conflits, déléguer, animer, créer de la cohésion, etc.

Et vous savez quoi ? Toutes ces réponses sont très justes. Elles font bien partie des fonctions du manager, mais elles ne sont que des « sous-rôles » venant soutenir son rôle premier. La réponse ne vous vient pas ? Alors, laissez-moi vous donner une autre piste. Parmi les figures d'autorité que vous avez pu rencontrer dans votre vie, qu'ils aient été parents, enseignants, patrons, entraîneurs sportifs, etc., quelles sont celles que vous considérez comme ayant été excellentes dans leur rôle et qu'est-ce qui a fait que vous les avez trouvées excellentes ?

La réponse est très simple, vous considérez qu'elles ont été bonnes lorsque, à leur contact, vous avez eu la sensation de grandir et de devenir meilleur.

Vous l'aurez bien compris, le rôle fondamental du manager est donc **d'aider son équipe à grandir**. Autrement dit, un bon manager est **celui qui œuvre pour qu'à terme son équipe n'ait plus besoin de lui pour être excellente**.

Cela vous fait-il peur ? C'est probable et tout à fait légitime. D'ailleurs, voici une question qui revient souvent lorsque je forme des managers : « Mais si mon équipe n'a plus besoin de moi, à quoi vais-je servir ? » Voici donc à quoi ressemblent nos échanges à ce moment-là, je demande :

« D'après vous, que propose-t-on aux personnes qui rendent leurs équipes excellentes ? »

— Des fonctions plus importantes, d'accord. Mais si l'entreprise dans laquelle je travaille est trop petite pour me proposer une évolution ?

— Si votre équipe devient plus performante, que va-t-il se passer pour l'entreprise ?

- Les résultats de l'entreprise vont s'améliorer.
- Et donc ?
- L'entreprise va croître, et cela créera progressivement de nouvelles opportunités en interne.
- En effet. Et au pire, si ce n'est pas le cas, vous risquez simplement de voir les opportunités se multiplier auprès de la concurrence. »

La question devient donc : comment mettre en œuvre ces différentes prises de conscience ?

4. Devenir des « maîtres Kyudo »

Maintenant que nous savons que le seul vrai rôle du manager est de faire grandir son équipe, comment faire cela ? Eh bien, vous allez devoir développer la psychologie du maître Kyudo !

Rassurez-vous, je ne suis pas tombé sur la tête, en tout cas, pas récemment. Laissez-moi vous raconter une histoire.

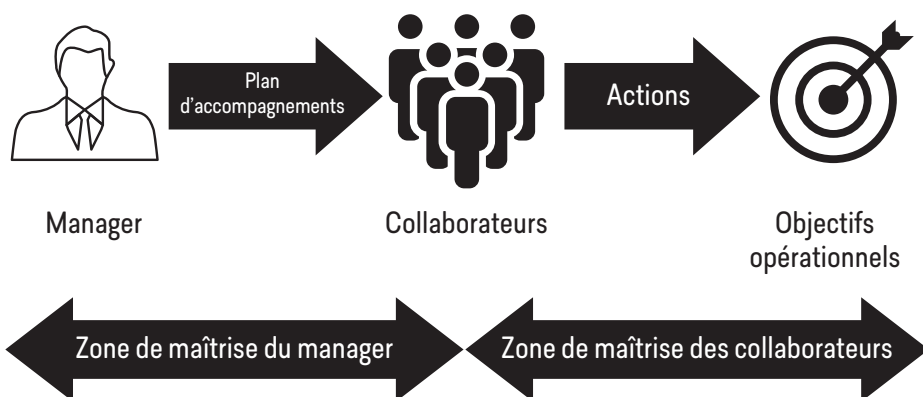
Il y a de cela quelques années, je regardais un reportage sur l'art du tir à l'arc japonais, le Kyudo, qui signifie « la voie de l'arc ». Un vieux maître de cet art martial ancestral y expliquait que la beauté dans cette discipline résidait dans la recherche du geste parfait et que, pour cela, un des premiers objectifs était d'apprendre à se détacher du résultat, car le résultat ne nous appartient pas. J'avoue être resté dubitatif au début en entendant cela. Mais ce qu'il dit par la suite fut comme un électrochoc. Rayonnant de son sourire bienveillant et empli de sagesse, il continua pour éclaircir son propos en disant qu'en effet, les seules choses que nous maîtrisons sont celles qui dépendent pleinement de nous : notre posture, l'inclinaison que nous donnons à l'arc, la tension sur la corde, notre respiration, notre état interne, etc. Cependant, une fois la corde lâchée et la flèche décochée, nous avons certes

une influence sur la trajectoire, mais l'influence n'est pas la maîtrise. Un coup de vent soudain peut tout à fait survenir, faisant dévier le projectile. Nous pourrions fulminer face à cet événement inattendu qui nous a fait manquer notre objectif, mais celui qui est dans la maîtrise sait que la seule chose qu'il a à faire, c'est de corriger et d'améliorer ce qu'il peut contrôler. Ainsi, il adaptera sa posture et tout le reste en prenant en considération ce nouveau paramètre qu'est le vent.

Eurêka ! C'était tellement évident ! Le manager n'a pas la maîtrise des résultats de son équipe, il en est certes le garant, mais il n'exerce cependant qu'une influence indirecte sur ceux-ci !

Prenez par exemple un directeur commercial. Est-ce lui qui est au contact des clients ? Est-ce lui qui réalise les ventes ? Absolument pas. Ce sont ses commerciaux. Dans ce cas, où se situe la réelle zone de maîtrise du manager ? Rappelons-nous que le rôle premier du manager est de faire grandir son équipe. C'est donc sur ce point que doit se focaliser l'attention du plan d'action du manager. En ayant un plan clair et concret pour améliorer le niveau de compétences et d'autonomie de son équipe, la résultante évidente sera un meilleur niveau d'atteinte des objectifs fixés.

On pourrait résumer cela avec ce schéma :



En bref, deux plans d'action doivent coexister :

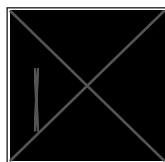
1. **Le plan d'action opérationnel**, qui est mis en œuvre par l'équipe pour atteindre les objectifs prévus par l'entreprise et qui sert d'indicateur au manager pour affiner son propre plan d'action.
2. **Le plan d'accompagnement managérial**, centré sur la croissance individuelle et collective des personnes constituant l'équipe.

Comment réaliser ce plan d'accompagnement ? Nous aborderons de nombreuses clés tout au long de ce livre, mais je vous propose de commencer par un exercice intéressant. D'ailleurs, pour cet exercice et pour tous les autres qui vous seront proposés dans cet ouvrage, nous vous avons préparé un cahier à compléter qui vous permettra de les réaliser à l'écrit si vous le souhaitez.

Vous le retrouverez *via* le lien :



ou en scannant directement ce QR code pour y accéder :



Vous y retrouverez un livret d'exercices à télécharger gratuitement, qui vous accompagnera tout au long de votre lecture, ainsi que l'ensemble des *mind maps* de synthèse des différents chapitres, réalisées par Jérôme Hoarau.

Maintenant que vous avez téléchargé votre livret, retournons à notre exercice pour toucher du doigt certains éléments du plan d'accompagnement managérial :

1. Tout d'abord, choisissez quelques indicateurs pour évaluer la croissance des personnes de votre équipe. Par exemple, prenons trois des qualités que nous avons citées pour décrire votre *dream team* : autonomie, engagement et maîtrise des compétences du poste.
2. Choisissez maintenant un de vos collaborateurs au hasard (dans votre tête, bien sûr, inutile de le convoquer).
3. Ensuite, évaluez ce collaborateur de 1 à 10 sur ces trois indicateurs. Par exemple, pour ce qui est de l'autonomie, 1 signifie qu'il n'est pas du tout autonome, vous sollicite pour la plupart des tâches à accomplir et 10, qu'il est totalement autonome, c'est-à-dire qu'il ne vous demande rien et n'a pas du tout besoin de vous. Quelle note donneriez-vous sur les trois items autonomie, engagement et maîtrise ?
4. Enfin, quelles actions pouvez-vous mettre en place pour l'aider à évoluer vers la note supérieure sur ces trois items ?

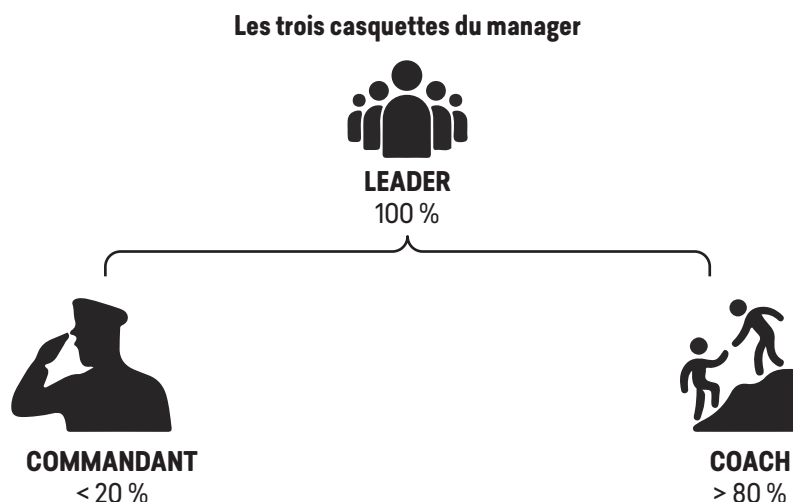
Pouvez-vous voir à quel point cette simple réflexion rend le poste de manager bien plus intéressant, concret et utile en nous donnant des pistes précieuses d'accompagnement précieuses ?

En conclusion, maintenant que nous savons quelles sont les sources de bonheur, de motivation ainsi que les qualités et l'état d'esprit du manager idéal, comment faire pour concrétiser tout cela ? Tout manager est amené à jongler continuellement entre trois postures, trois casquettes, celle de « leader », celle de « commandant » et, enfin, celle de « coach ».

Nous avons vu que le manager devait principalement centrer ses actions sur l'accompagnement des équipes et que les tâches de contrôle devaient être réduites et optimisées au maximum.

Peut-être pourrait-on y voir se dessiner un principe de Pareto, la bonne vieille loi du 80-20, n'est-ce pas ? Le bon manager serait donc pour 20 % de son temps en posture de commandant et pour 80 % en posture de coach ? La réponse est un grand OUI. D'ailleurs, lors de mes interventions en entreprise, je peux vous assurer que les managers d'excellence gravitent même autour de 5 à 10 % maximum en posture de commandant et plus de 90 % dans la posture de coach.

Mais qu'en est-il de la casquette de leader, me direz-vous ? Je ne l'ai pas oubliée. Elle est tout simplement la résultante du juste équilibre des deux autres casquettes, ainsi que d'autres ingrédients supplémentaires qui viendront saupoudrer le tout. Cette casquette de leader est donc présente tout le temps. Nous pourrions schématiser l'articulation des trois postures ainsi :



Je vous invite donc à attacher votre ceinture, car nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet, en commençant par la casquette de leader.

POUR ALLER PLUS LOIN

ACHETER LE LIVRE COMPLET

Sur [AMAZON](#)

À la [FNAC](#)

Ainsi que chez votre libraire préféré et les autres revendeurs

DÉCOUVRIR LA FORMATION EN LIGNE

“BON MANAGER : MODE D'EMPLOI”

[Accéder gratuitement au Module 1 offert](#)

NOUS RETROUVER SUR NOS DIFFÉRENTS MÉDIAS

Clément Bergon



Jérôme Hoarau

